

## **Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm.**

### **Wstęp**

Ostatnie dwadzieścia lat naznaczone jest wzmożonym zainteresowaniem problemami ekologicznymi i społecznymi w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami [Donaldson and Preston, 1995; Shrivastava and Hart, 1996; Hart, 1997; Martinet et Reynaud, 2001, 2004], który z czasem zyskał miano Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Jednakże stopień zainteresowania koncepcją CSR nie jest bez wątpienia jednakowy dla wszystkich podmiotów [Martinet et Reynaud, 2004]. Oscyluje on w rzeczywistości pomiędzy brakiem zainteresowania tym zjawiskiem i tego typu działaniami do form przemyślanych i proaktywnych i wykazuje ogromne zróżnicowanie co do form jego występowania w praktyce biznesu.

### **1. Statystyki dotyczące CSR w MSP w Unii Europejskiej**

Istnieje wiele statystyk mogących scharakteryzować zaangażowanie małych firm w działania CSR. Na samym początku warto jednak podkreślić, iż zaangażowanie czy zainteresowanie CSR jest badane na różne sposoby. Dlatego trudno jest w oparciu o analizę istniejących raportów przedstawić spójny i jednolity obraz stanu rzeczy w tym zakresie. Po pierwsze niektóre badania za istotną uważają znajomość samego pojęcia CSR. Inne raporty przedstawiają wyniki badań na poziomie deklaracji przedsiębiorców w odniesieniu do tego jak ważna jest dla nich odpowiedzialność społeczna (Social Responsibility –SR)\*. Typowe badania sondażowe wśród przedsiębiorstw będą się oczywiście różniły od raportowania CSR wśród firm zgłaszających się do różnych rankingów i konkursów SR oraz katalogów dobrych praktyk. Trudno zatem podjąć się wyzwania obiektywnej oceny zaangażowania MSP w działania CSR, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę postulowane przez autorów w dalszej części artykułu podejście teoretyczne kapitału społecznego jako tłumaczącego procesy i efekty związane z CSR a nie teorię interesariuszy.

Badania przeprowadzone przez Komisję Europejską w 2002 r. pokazały, że połowa badanych MSP realizowała działania z zakresu CSR [European Commission 2002]. To zaangażowanie jest dodatnio skorelowane z rozmiarem firmy i tak dla mikrofirm wynosi 48%, dla małych 65%, a dla średnich 70%. Około 75% badanych firm identyfikuje korzyści wynikające z działań SR. Największe znaczenie mają dla nich aspekty środowiskowe, a już mniejsze społeczne czy ekonomiczne. Około 25% badanych nigdy nie rozważało takiego zaangażowania, a wśród nich najbardziej mu niechętnie są, według podanych statystyk, mikroprzedsiębiorstwa.

Ten bardzo optymistyczny obraz został jednak skutecznie urealniony w wielu analizach na poziomie państw członkowskich UE, które w większości potwierdzają, że działania MSP w tym zakresie mają charakter jednorazowy, często ograniczony do działań sponsoringowych na poziomie lokalnym, a więc znacząco oddalonych od podstawowej działalności firmy. W rezultacie znaczenie SR dla działalności firmy jest bardzo ograniczone, gdyż tylko niewielka liczba MSP, stosuje w tym zakresie podejście strategiczne, czy odpowiednie narzędzia ewaluacji [Global Reporting Initiative].

Z kolei inne prace [Udayasankar, 2007] pokazują, że najmniej z populacji MSP i dużych firm w CSR są zaangażowane przedsiębiorstwa średnie, a wśród małych i dużych jest ono znacznie większe. Zweryfikowano, że małe podmioty posiadając małą rozpoznawalność i widzialność na rynku, a także słaby dostęp do zasobów i operujące na małą skalę, podejmują działania CSR aby móc poprawić swoją sytuację. Kiedy stają się rozpoznawalne, to często ulegać muszą naciskom ze strony interesariuszy.

---

\*Doktor, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

\*\*Doktor, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

\* Na potrzeby publikacji, autorzy w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej autorzy będą posługiwać się skrótem z języka angielskiegoSR.

---

Z kolei duże firmy, jako rozpoznawalne i posiadające dobry dostęp do zasobów, działające na szeroka skalę, są zbyt mocno obecne w gospodarce i społeczeństwie by nie angażować się w akcje społecznej odpowiedzialności, właśnie wykorzystując swoje zasoby. Brak zaangażowania w CSR mógłby odbić się negatywnie na ich wizerunku.

Inne badania, przeprowadzone w ramach programów realizowanych w UE, w ramach unijnych dobrych praktyk w małych firmach [Mandi, Dorr, 2007, Nikodemka-Wołowik, 2011] potwierdziły iż europejskie MSP są raczej świadome ich SR i dość silnie zaangażowane w różnorakie działania z zakresu CSR. W tym samym raporcie, autorzy sugerują, że tylko niewiele firm traktuje wyzwania CSR jako stanowiące część ich strategii, czy celu działania. Większość z nich potrzebuje jakiejś operacyjnej zachęty, w postaci wymagań potencjalnych beneficjentów, partnerów biznesowych czy konsultantów lub inicjatyw instytucji publicznych czy para publicznych. Proces decyzyjny uzależniony jest od ogólnych ram funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli kraju/regionu, wprowadzanych w nim rozwiązań i regulacji prawnych w zakresie CSR czy wreszcie jego sytuacji ekonomicznej. Decyzje biznesowe, w tym także i te dotyczące SR, w małych firmach determinowane są również ich mikro-perspektywą zależną od charakterystyki strukturalnej firm tj. branża, lokalizacja, faza w cyklu życia przedsiębiorstwa. Te charakterystyki, mimo że bardzo często wyróżniane w pracach opisujących funkcjonowanie i problematykę MSP, są podstawą do proponowanej alternatywnej teorii tłumaczącej kontekst CSR dla małych podmiotów. Wspomniany raport potwierdza również, że działania z zakresu SR w małych firmach podejmowane są ad-hoc, dodatkowo, są one realizowane w sposób raczej okazjonalny, często przez jedną „przypadkową” osobę, bez zakorzenienia w strategii przedsiębiorstwa i bez pomiaru ich efektywności kosztowej. Podobne zresztą przemyślenia przedstawia Maitland [2002]. Wreszcie, przeprowadzone w ramach tego projektu badania potwierdziły jednoznacznie pozytywną korelację pomiędzy długoterminowymi działaniami CSR w MSP i zwiększoną konkurencyjnością firm z tego sektora, przy czym przewaga konkurencyjna uzyskana w ten sposób może być bezpośrednia (lepszy produkt lub lepsze procesy produkcyjne), pośrednia (satysfakcja klientów, lepsza współpraca z partnerami biznesowymi, czy władzą lokalną).

Oczywiście, to, że firmy małe nie prowadzą sprawozdawczości CSR wcale nie oznacza, że nie prowadzą działań SR. Z kolei, jak słusznie przypomina Fassin [2008] to, że przedsiębiorstwa raportują CSR nie oznacza, że zachowują się etycznie.

Równocześnie, należy sobie zdać sprawę, że dyskusja nad problemami CSR, formami jego wdrażania i sposobami raportowania, w znacznej mierze jest nadal dostosowana do specyfiki dużych firm. Wiele raportów i sprawozdawczości nagminnie posługuje się tymi samymi narzędziami wdrażania i audytu CSR w MSP jak i w dużych przedsiębiorstwach. Wydaje się jednak, że badacze i praktycy CSR nie powinni proponować takich samych rozwiązań dla DP i dla MSP [Spence i Rutherford, 2003, Vyakarnam et al., 1997].

Multum inicjatyw w programach UE zmierza do pobudzania MSP do praktyk w sferze CSR. Konwencjonalna teoria CSR zakłada, że duże przedsiębiorstwa są normą [Jenkins, 2004] i do dziś dzień takie jej założenia są stosowane w odniesieniu do wszystkich podmiotów rynkowych [Popowska, Starnawska 2010]. Warto tu przywołać kluczowe różnice kulturowe pomiędzy małymi a dużymi organizacjami zaprezentowane przez A. Gibba [2000, s.17] na których bazie porównanie zaangażowania MSP i dużych firm w CSR proponuje Jenkins [2004]. Duże podmioty cechuje silne sformalizowanie działań, małe ich nieformalny charakter, dlatego też nie jest zaskakujące, że duże podmioty będą uwzględniały CSR w swoich planach strategicznych, a małe raczej podejmą nieformalne i niezaplanowane działania. Tym samym te pierwsze będą działały o różne standardy i normy, a drugie poprzez intuicję przedsiębiorcy i działania ad hoc. W większych firmach do tych działań będzie asygnowany duży personel, w mniejszych jedna osoba i to na zasadzie czynności dodatkowej. Konsekwentnie, duże kampanie, włączone w marketing społeczny będą starannie przemyślane w DP, podczas gdy w populacji mniejszych podmiotów ograniczać się będą do lokalnych działań na małą skalę. Marketing społeczny jest więc wpleciony w strategię budowania wizerunku i budowania rozgłosu o firmie, a mała akcja społeczna nie zawsze będzie rozpoznawana jako CSR zarówno przez przedsiębiorców jak i interesariuszy. Rozmiar firmy determinuje zakres i różnorodność interesariuszy w otoczeniu. Jest więc oczywiste, że MSP mają o wiele mniejszy zakres interesariuszy w porównaniu z DP. Dużą grupę interesariuszy w przypadku korporacji stanowią udziałowcy, MSP często takowych nie mają i tym samym nie muszą przed nimi raportować. Sam udział czy zaangażowanie przedsiębiorcy w działania

---

SR wynika z jego norm i wartości etycznych, z kolei w dużych korporacjach jest to decyzja powiązana z ładem i wartościami biznesu, które nie są sformalizowanym kodem standardów zachowań.

Co więcej rozmiar firmy mierzony wielkością zatrudnienia, to tylko jeden wymiar specyfiki MSP. Tymczasem badacze problematyki MSP bardzo często podkreślają wiele innych cech które odróżniają MSP od dużych firm, przywołując chociażby formę organizacyjno-prawną, rynek działania, historię powstania, przeznaczenie zysków [Spence i Rutherford, 2003, s.4], a także podkreślają wewnętrzną heterogeniczność tego sektora.

Inne w małych firmach powinny być nie tylko mierniki zaangażowania w działania z zakresu CSR, ale również sposób ich raportowania. Przedsiębiorcy z sektora MSP nie są w stanie wydzielać odrębnych struktur zajmujących się sprawozdawczością, mają zbyt mało czasu i wypełnianie formalnych raportów kojarzy im się z nadmierną biurokracją.

Literatura przedmiotu coraz częściej wskazuje na to, iż teoretyczne zaplecze wyjaśniające działania przedsiębiorstw małych, nie powinno opierać się na teorii interesariuszy, a wykorzystywać kapitał społeczny [Perrini, 2006, s. 305].

### **3. Tło teoretyczne dla zaangażowania MSP w praktykę CSR**

Najczęściej przywoływaną teorią w odniesieniu do zaangażowania biznesu w CSR jest teoria interesariuszy. Pierwsze pojawiły się w latach 50-tych minionego wieku, jednak dopiero w latach 80-tych zaczęto mówić o roli interesariuszy. Uznano ich wówczas za istotne grupy, które zarówno ulegają oddziaływaniu organizacji, ale mogą też mieć wpływ na jej funkcjonowanie. W taki sposób pisał o nich Freeman [1984, s. 49]. Te podmioty, które uważały, że są powiązane z organizacją, stały się graczami na rynku i społeczeństwie, z których opinią należało się liczyć. Różne dyskusje oscylowały wokół tego na ile organizacja działa w sposób społecznie odpowiedzialny pod wpływem nacisków interesariuszy, a na ile sama robi to kierując się dobrem społeczeństwa. Istotne było zarówno instrumentalne podejście do CSR przez wzgląd na naciski interesariuszy, ale nie pomijano społecznego kontraktu jaki wiązał biznes funkcjonujący z danym otoczeniem. W latach 90, do dyskursu o CSR i jego miernikach, włączono koncepcję potrójnego wyniku (*triple bottom line*). Jednak do dziś dzień interesariusze są istotnym elementem modelowania CSR. Badacze posługują się również koncepcją ich legitymizacji [Phillips, 2003], którzy mogą być kluczowi dla organizacji, tylko dlatego, że ci sami interesariusze mają swoje etyczne normy i zobowiązania wobec jeszcze innych interesariuszy. Cała jednak dotychczasowa dyskusja wokół angażowania się biznesu w CSR dotyczy w dominującym stopniu dużych przedsiębiorstw, których zakres działalności nieustannie się rozszerza.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę tak dużą wewnętrzną różnorodność MSP i jego zupełnie odmienną specyfikę działania w porównaniu z DP warto rozważyć na ile ta teoria jest adekwatna w wyjaśnianiu procesu CSR i jego efektów w sektorze MSP. Ostatnie badania nad CSR zaczynają wykorzystywać do tego celu koncepcję kapitału społecznego, która najczęściej podkreśla istotne znaczenie wzajemności i zaufania w sieciach społecznych jednostek, co ma ułatwiać codzienne funkcjonowanie w społeczeństwie i w biznesie. Zasób kapitału społecznego, który odnosi się do relacji międzyludzkich, przejawia się nie tylko w zaufaniu, ale i we wspólnie tworzonych i szanowanych normach i standardach zachowań, co w efekcie kumulacji tworzy samowzmacniające się mechanizmy jeszcze większego zaufania. Cechy te są znamienne dla dobrze funkcjonującego społeczeństwa obywatelskiego. Szczególnie mikro i małe przedsiębiorstwa są powiązane mocniej z lokalną społecznością, wyraźniej odczytują jej potrzeby i respektują zasady w nim panujące [Spence et al 2003]. W odniesieniu do małych podmiotów rynkowych, istnieje tożsamość celów przedsiębiorcy i firmy, którą prowadzi. Im firma staje się większa, tym cele obu oddalają się od siebie. Jednocześnie powiększa się liczba interesariuszy, ich rozmiar i znaczenie. W małej firmie, kluczowe są społeczne sieci w jakich funkcjonuje przedsiębiorca. Aktorzy z tychże sieci, to nie tylko krewni przedsiębiorcy, to pierwsi klienci – znajomi, przyjaciele, poleceni dostawcy. U początków funkcjonowania firmy, bardzo często przedsiębiorca w większym stopniu korzysta z zasobów kapitału społecznego, czego nie zauważy się już wśród dużych podmiotów rynkowych [Starnawska, 2006]. Tym samym, jego podstawowymi interesariuszami jest sieć najbliższego otoczenia, lokalna społeczność w które firma funkcjonuje. Ich działania są raczej fragmentaryczne i niesformalizowane i jak wykazują wcześniej przedstawione badania jednorazowe.

### **4. Zaangażowanie przedsiębiorców i postawy wobec CSR**

Zachowania właścicieli firm w obliczu CSR są bardzo różne, a wynika to głównie z postrzegania przez nich samej koncepcji CSR. Niektórzy postrzegają tę koncepcję przez pryzmat interesariuszy czy też uczestników tego procesu. Saulquin i Schier [2005, 2007] postulują, że wspomniane postrzeganie CSR w perspektywie interesariuszy zależy od poziomu otwartości przedsiębiorców w zarządzaniu firmą (perspektywa zamknięta lub otwarta) oraz ich podejścia do wyników firmy (podejście statyczne lub dynamiczne). Literatura pozwala wyodrębnić różne postawy wobec CSR wyrażające dojrzałość i większą lub mniejszą gotowość przedsiębiorstwa do przyjęcia koncepcji CSR.

**Tablica 1. Postawy przedsiębiorstwa wobec CSR**

Postawa wobec CSR	Pasywna	Reaktywna	Aktywna	Proaktywna
Postrzeganie CSR	CSR jako przymus	CSR jako dźwignia otwartości	CSR jako dźwignia dynamiki wewnętrznej	CSR jako dźwignia strategiczna
Rola CSR	Odpowiedź na naciski interesariuszy	Minimalizacja ryzyka	Innowacja	Innowacja długoterminowa dla interesariuszy
Praktyki CSR	Firma czeka na nacisk ze strony interesariuszy i dopiero wtedy podejmuje działania.	Firma chce zminimalizować negatywny wpływ ryzyka społecznego i środowiskowego, na jej reputację.	Możliwość znalezienia nowych produktów i innowacyjnych rozwiązań.	Zdefiniowana polityka CSR w odniesieniu do interesariuszy.
Postawa	Mechaniczna	Oportunistyczna i kosmetyczna	Procesowa	Zaangażowana

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Saulquin & Schier, 2007

Podejście to oparte jest na różnych uczestnikach procesu, na ich oczekiwaniach, korzyściach i konfliktach interesów z nich wynikających. Każdy z uczestników otrzymuje w tym ujęciu pewną korzyść, rodzaj wynagrodzenia, w zależności od jego rzadkości lub wkładu w tworzenie wartości. Może to doprowadzić do sytuacji, w której poszczególni uczestnicy będą angażować się w te działania, tylko jeśli dostrzegą w nich możliwość osiągnięcia korzyści. Może to doprowadzić do zarządzania, którego celem będzie jedynie zaspokajanie sprzecznych oczekiwań, podczas gdy pewne stałe interakcje pomiędzy uczestnikami będą zaniedbywane. To z kolei może prowadzić do sytuacji, w której utrwalona wizja organizacji nie pozwoli decydentowi na przyswojenie filozofii CSR.

Nieco inna typologia postaw wobec CSR odnosi się do strategii obieranych przez przedsiębiorców w ich zaangażowaniu w CSR [Berger-Douce, 2007]. Typologia ta została przedstawiona w formie macierzy, w której skrzyżowano oba główne wymiary CSR, a mianowicie wymiar społeczny i środowiskowy. W każdym z nich zaangażowanie przedsiębiorcy może być słabe lub silne. Macierz pozwala na zidentyfikowanie czterech strategii zaangażowania odpowiedzialnego przedsiębiorców: rytualnego, mobilizującego, proaktywnego lub reaktywnego.

**Rysunek 1. Macierz strategii zaangażowania CSR przedsiębiorców**  
**Zaangażowanie środowiskowe**

		słabe	silne
Zaangażowanie społeczne	słabe	Reaktywne (A)	Proaktywne (B)
	silne	Rytualne (D)	Mobilizujące (C)

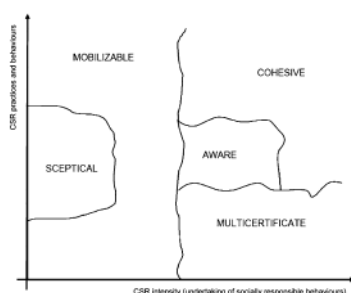
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Berger-Douce, 2007

Strategia reaktywna, według autorki, odpowiada słabemu zaangażowaniu społecznemu i środowiskowemu. Ta strategia wydaje się być wspólną dla większości MSP, które na co dzień zderzają się z problemem braku informacji na ten temat, brakiem czasu, oraz zbyt wysokimi kosztami wprowadzenia

praktyk CSR. Pozostałe kwalifikacje zaangażowania, których dokonuje autorka w swojej macierzy, wydają się być jednak dość dyskusyjne: dlaczego bowiem strategia proaktywna odpowiada silnemu zaangażowaniu środowiskowemu i słabemu zaangażowaniu społecznemu, a nie silnemu zaangażowaniu w obu tych zakresach, które pojawia się dopiero w strategii mobilizującej? Z kolei strategia rytualna, według autorki badania, odpowiada silnemu zaangażowaniu społecznemu w powiązaniu ze słabym zaangażowaniem środowiskowym. W uzasadnieniu wystarczy podać argument, że małe lub średnie przedsiębiorstwo przesiąknięte jest wartościami jego właściciela [Blackman, 2003, Pushpakumari, 2009]. Mniejsze struktury są uznawane za bardziej skłonne do silnego zaangażowania społecznego na poziomie lokalnym, z uwagi na ich silniejsze zakorzenienie w społeczności lokalnej [Torrès et Gueguen, 2006].

Kolejna ciekawa typologia przedsiębiorstw pojawia się w badaniach przeprowadzonych we Włoszech przez Unię Izb Przemysłowo-Handlowych [Unioncamere, 2003, Perrini, 2006], w wyniku których powstała swoista mapa zachowań włoskich firm w kontekście CSR.

## Rysunek 2. Włoskie przedsiębiorstwa: mapa zachowań CSR



Źródło: Perrini, 2006

Obszar w prawym górnym rogu rysunku obejmuje przedsiębiorstwa, które uznają CSR za część ich kultury. W tych firmach, zwanych „spójnymi” (*cohesive*), uwzględnianie oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych jest celem ich działalności. U dołu wykresu, po prawej stronie znajdujemy firmy „multicertyfikowane” (*multicertificate*), w których zaangażowanie CSR wyraża się w procedurach dopasowanych do standardów zarządzania. Pomiędzy tymi grupami, znajduje się obszar przedsiębiorstw świadomych (*aware*). Ich dość głęboka wiedza i znajomość typowych dla CSR praktyk i narzędzi, nie jest uruchamiana z jednakową intensywnością. Firmy świadome wchodzą w interakcje z interesariuszami rzadziej i w niewielu obszarach, w mniejszym stopniu wykorzystują również certyfikacje. Autorzy zaliczyli większość firm do grupy zwanej „mobilizowalną” (*mobilizable*). W tej grupie znalazły się firmy pasywne w wykorzystywaniu narzędzi CSR, głównie małe i mikroprzedsiębiorstwa. Wreszcie, do grupy sceptycznych (*sceptical*) zaliczono podmioty niezbyt zaznajomione z koncepcją CSR, a co za tym idzie niezainteresowane dobrowolnym spełnianiem oczekiwań interesariuszy. Do działań promujących CSR mają one często podejrzliwy stosunek.

To tylko kilka przykładów prób kwalifikacji przedsiębiorców i firm do grup wyrażających ich zaangażowanie i podejście do koncepcji CSR. Niektóre z tych podejść wzajemnie się wykluczają, inne uzupełniają, co jest potwierdzeniem złożoności tych zjawisk i konieczności ujednoczenia metodologii badań i stosowanych wskaźników czy miar, oraz rzeczywistego dostosowania ich do specyfiki MSP.

## 5. Deklaracje a praktyka

Wiele miejsca w literaturze poświęcono odpowiedzialnym praktykom MSP na polu CSR [Observatory of European SMEs, 2002, Berger-Douce, 2005, Nikodemka-Wołowik, 2011]. Celem tych badań było sprawdzenie aktualnego stanu rzeczy, i rozpowszechnianie zachowań i dobrych praktyk z tej dziedziny.

Z większości polskich analiz wynika, iż deklarowana dość powszechna znajomość koncepcji CSR nie oznacza pełnego zrozumienia jej założeń. Znacznej części przedsiębiorców przebadanych w ramach projektu „RespEn, Odpowiedzialna Przedsiębiorczość” w województwie pomorskim, koncepcja ta kojarzyła się z etycznością działań, odpowiedzialnością za podejmowane decyzje i działania, rzetelnością, uczciwością, czy stosowaniem zasady fair play. Dość duża liczba respondentów potwierdziła także, iż ma to związek z zaangażowaniem społecznym w rozwój lokalnej społeczności, czy z

---

poczuciem misji, jak również z praktykami podejmowanymi w miejscu pracy, czy dbałością o środowisko naturalne. W dużo mniejszym stopniu wskazania przedsiębiorców padały na odpowiedzialne praktyki handlowe związane z dostawcami. CSR jest nadal często traktowany jako działalność dodatkowa, głównie w obszarze marketingu.

Takie rozumienie CSR przez przedsiębiorców z małych firm potwierdza również jeden z konkursów organizowanych w tej dziedzinie w województwie pomorskim, gdzie wśród działań ukierunkowanych na pracowników, większość firm wymieniła dbałość o ich rozwój zawodowy i intelektualny poprzez organizację różnego rodzaju szkoleń, możliwość udziału w targach branżowych, czy też dbałość o właściwe środki ochrony indywidualnej, a więc obowiązki wynikające z konkretnie BHP, czy zwykłej praktyki biznesowej.

W kontekście działalności na rzecz społeczności lokalnej podawano najczęściej różnorakie akcje charytatywne na rzecz dzieci czy innych potrzebujących środowisk, w tym darowizny rzeczowe i finansowe. Zupełnie zabrakło tutaj długofalowej wizji działań leżącej u podstawy CSR. Przedsiębiorstwa te, wykorzystując macierz przedstawioną powyżej, należałoby zakwalifikować do grupy reaktywnych, ponieważ te same firmy, które chwaliły się rzekomymi osiągnięciami w sferze społecznej, nie miały już niemal nic do powiedzenia w sferze środowiskowej.

Nieco lepiej sytuacja przedstawiała się w przypadku działań zorientowanych na środowisko naturalne, gdzie widoczne były pewne działania o charakterze trwałym, głównie z zakresu świadomej gospodarki materiałowej, takie jak: wykorzystywanie materiałów, półproduktów o mniejszym wpływie na środowisko, recycling, czy też stosowanie różnorodnych systemów oczyszczania odprowadzanych do środowiska odpadów poprodukcyjnych. To wskazywałoby na ich podejście pro aktywne w tym zakresie.

Z kolei w bazie firm deklarujących działania CSR, chcących zaprezentować swoje dobre praktyki w tej materii, rejestrowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu [2010], znajduje się tylko kilkanaście firm należących do sektora MSP. Pozostałe to firmy duże, często korporacje ponadnarodowe. Ważne, aby wspomnieć, że firmy same rejestrują się w tej bazie, muszą więc po pierwsze być świadome jej istnienia, a po drugie dysponować czasem aby takiej rejestracji dokonać. Dobre praktyki kwalifikowane są do kilku kategorii, a mianowicie: miejsce pracy, rynek, społeczeństwo i środowisko, i do wielu bardziej szczegółowych podkategorii. Najwięcej z zarejestrowanych MSP zadeklarowało dobre praktyki w kategorii „biznes a społeczeństwo”, gdzie zgromadzono działania skierowane do różnych grup społecznych, zmagających się z problemami, przy czym w większości były to rzeczywiste działania o charakterze długofalowym.

## **Zakończenie**

Nie jest łatwym zadaniem przygotowanie standardów i mierników, które po pierwsze byłyby skutecznym narzędziem analizującym zaangażowanie przedsiębiorstw w SR. Badania na ten temat raz pytają o znajomość tej koncepcji, innym razem w jakim stopniu przedsiębiorstwa uznają tą działalność za istotną dla firmy a jeszcze innym razem próbuje się wykorzystywać te same standardy raportowania csr dla małych i dużych firm. Co więcej wielość i różnorodność strategii wdrażania i podejścia do csr, jak pokazuje teoria, bardzo się między sobą różnią. Zatem nie tylko teoria wyjaśniająca jej specyfikę powinna wyjść poza dyskusję teorii interesariuszy, ale też miary tejże odpowiedzialności powinny być dla małych podmiotów rynkowych inne. Zaangażowanie MSP, pomimo niedoskonałości miar, jest niewątpliwie małe. Co należy zrobić aby upowszechnić CSR w tej grupie? Perrini [2006] proponuje wypracowywanie własnych wskazówek i mierników wdrażania i raportowania CSR przygotowywanych przez samych przedsiębiorców i ich zrzeszenia.

## **Literatura**

1. Berger-Douce S. (2005), Management environmental et PME : apports et limites d'une démarche collective, *Revue Sciences de Gestion* , nr 54, str. 1-18.
2. Berger-Douce S. (2007), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, nr 1, str. 53-71.
3. Blackman A.J. (2003), *Entrepreneurs: Interrelationships Between Their Characteristics, Values, Expectations, Management Practices and SME Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Griffith University, Australia.

- 
4. European Commission, (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, Enterprise Publications, Belgium.
  5. Fassin Y. (2008) SMEs and the fallacy of formalizing CSR, *European Review of Business Ethics*, nr 17(4), str. 364-378.
  6. Freeman R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston MA.
  7. Freimann J. (2005), *Gründungen wie andere auch ?*, *Ökologisches Wirtschaften*, nr 2, str. 12-13.
  8. Gibb A. (2000), *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*, *International Small Business Journal*, nr 18(3), str.13-34.
  9. Jenkins H. (2004), *A critique of conventional CSR Theory*, nr 29(4), str. 37-57.
  10. Maitland A. (2002), *Affordable responsibility: small suppliers*, *Financial Times*, 16 maja, str. 14.
  11. Mandi I., Dorr A. (2007), *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń.
  12. Nikodemaska-Wołowik A.M. (2011), *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, *RespEn. Odpowiedzialna Przedsiębiorczość*, Warszawa.
  13. *Observatory of European SMEs (2002), No 4, European SMEs and social and environmental responsibility*, European Commission.
  14. Popowska M, Starnawska M. (2010) *Rozwiązywanie problemów społecznych jako przestrzeń dla sektora małych firm*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 585, str. 309-316
  15. Perrini F. (2006), *SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian Perspective*, *Journal of Business Ethics*, nr 67, str. 305-316.
  16. Phillips R. (2003), *Stakeholder legitimacy*, *Business Ethics Quarterly* nr 13(1), str. 25-41.
  17. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce (2010), Dobre praktyki*, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*.
  18. Spence L.J, Rutherford R. (2003), *Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial*, *Journal of Business Ethics*, nr 47(1), str. 1-5.
  19. Spence L.J., Schmidpeter R. i Habisch A. (2003), *Assessing Social Capital: Small and Medium-sized Enterprises in Germany and the UK*, *Journal of Business Ethics* 47(1), str. 1-5.
  20. Starnawska M. (2006), *Sieci MSP jako opcja alternatywna dla działalności autonomicznej małego przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
  21. Tilley, F. (2000), *Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?*, *European Review of Business Ethics*, nr 9(1), str. 31-41.
  22. Udayasankar K. (2007), *Corporate Social Responsibility and Firm Size*, *Journal of Business Ethics*, nr 83, str. 167-175.
  23. Vyakarnam S.A., Bailey A., Myers A. i Burnett D. (1997), *Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms*, *Journal of Ethical Business Ethics*, nr 16(5), str. 1625-1636.

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł ukazuje wielorakość podejść do zjawiska odpowiedzialności społecznej. Ta polifonia perspektyw znajduje odzwierciedlenie nie tylko w prostej próbie ukazania różnic między jej specyfiką w małych w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstwach. Przedstawiono również podstawowe klasyfikacje strategii przedsiębiorstw w odniesieniu do CSR i pokazano jak niespójne i różne są typologie przedsiębiorców wyodrębniane na podstawie takiego zaangażowania. Autorzy podkreślają także znaczenie wykorzystania teorii kapitału społecznego w odniesieniu do MSP. w przeciwieństwie do teorii interesariuszy dominującej we współczesnym dyskursie CSR.

Starnawska M, Popowska M., (2012) *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Journal of Management and Finance*. - Vol. 10, No. 1. Part 3, 129-140